

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2013

Jenni Saarinen

MYYNTIPROSESSIN TEHOSTAMINEN

– Case Yritys X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Saarinen

MYyntIPROSESSIN TEHOSTAMINEN

Pankkien välinen kilpailu asiakkaista on tänä päivänä yhä kovempaa. Jokainen pyrkii saamaan asiakkaat valitsemaan juuri heidän pankkinsa. Asiakashankinnan kautta pyritään saamaan myyntiä. Myynnin kautta taas pyritään saamaan tuottoa ja kannattavuutta yritykselle. Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, miten yritys X:n myyntiprosessia voitaisiin tukea ja tehostaa. Myyntiprosessin eri vaiheiden toteutumista kyseisessä yrityksessä haluttiin tarkastella lähemmin. Tarkastelulla haluttiin selvittää, onko prosessissa mahdollista jättää jotakin pois tai mahdollisesti siirtää hoidettavaksi toiseen yksikön hoidettavaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakaantuu myyntiosaamisen teoriaan sekä myyntiprosessin teoriaan. Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsitellään myyntityötä yleisesti sekä myyjän ominaisuuksia myyntityössä. Ensimmäisessä osassa tuodaan esille myös asiantuntijuus myyntityössä. Teorian toisessa osassa selvitetään myyntiprosessin eri vaiheita. Myyntiprosessin vaiheet kuvataan asiakkaan hankinnasta itse saadun asiakassuhteen jälkihoitoon.

Empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutettiin teemahaastatteluin. Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää miten pankkitoimihenkilöt kokevat myyntiprosessin eri vaiheet päivittäisessä työskentelyssään. Haastatteluilla haluttiin saada selville tehokasta myyntiprosessia mahdollisesti hidastavat tai estävät tekijät. Haastatteluiden kohteena oli kymmenen pankkitoimihenkilöä. Viisi heistä työskenteli sijoitusvirkailijoina ja viisi työskenteli lainavirkailijoina.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella verkkotapaamisen jälkihoito nousi esiin suurimpana tehostamista vaativana myyntiprosessin vaiheena. Verkkotapaamiseen ja itse jälkihoitoihin kuluu yrityksessä tällä hetkellä keskimäärin yhtä paljon aikaa. Verkkotapaaminen on asiointikanava, jonne asiakkaat pyritään yrityksessä ohjaamaan yhä enenevässä määrin. Näin ollen verkkotapaamisen myyntiprosessi tulee olla kunnossa. Tutkimustulosten perusteella myös lainavirkailijoiden osaamista kokonaisuuden myynnissä tulisi tarkastella.

ASIASANAT:

Myyntityö, myyntiprosessi, verkkotapaaminen

Jenni Saarinen

ENHANCING THE SALES PROCESS

Banks today compete fiercely on customers. Every bank tries to make customers choose them. New customers are the way to increase sales, and through sales the company hopes to gain profits and cost-effectiveness. This thesis sets out to find ways on how to support and accelerate the sales process of company X. In the company in question, the realization of the different stages of the sales process was taken under more specific scrutiny. The aim of this closer study was to find out whether it is possible to transfer parts of the process for another unit to manage or to leave something out completely.

The theoretical part of the thesis is divided into two parts, the theory of sales competence and of sales process. The first part concerns sales work in general and the properties of a sales person, and the expertise in sales work is also discussed. In the second part the focus is on the different stages of the sales process, which are described as reaching from the acquisition of the customer to the aftercare of the acquired customer relationship.

In the empirical part of the thesis a qualitative method is applied, and it was carried out as theme interviews. The aim of the interviews was to find out how bank clerks see the stages of the sales process as part of their daily work. Another aim was to find out the possible factors slowing or hindering the effectiveness of the sales process. Ten bank clerks were chosen as the subjects of the interviews, five of which were working as investment clerks and five as loan clerks.

As the result of this study, the aftercare of internet meetings is the stage of the sales process that needs greatest attention in enhancing the effectiveness of the sales process. In the company in question, the time consumed into the internet meeting and the aftercare of the meeting is at the moment the same in average. The internet meeting is the preferred channel of communication between the bank and the customers, and the customers are encouraged to use it. The sales process of the internet meeting should therefore be in good condition. According to the results of this study, the know-how of the loan clerks in selling the coherent whole to the customer is also something that should be examined more closely.

KEYWORDS:

sales work, sales process, internet meeting

SISÄLTÖ

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 MYYNTIOSAAMINEN	7
2.1 Myyntityö	7
2.2 Asiantuntija myyjänä	9
2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet	10
2.4 Ajankäyttö myyntityössä	13
3 MYYNTIPROSESSI	15
3.1 Valmistautuminen ja yhteydenotto	15
3.2 Asiakkaan tarpeet	17
3.3 Tuotteet	17
3.4 Tarjous	19
3.5 Kaupan varmistaminen	20
3.6 Asiakassuhteen hoito	20
4 CASE	22
4.1 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät	22
4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	23
4.3 Tutkimustulokset	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHTEET	38

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KUVAT

Kuva 1. Aida- ja Aidaskaava

Kuva 2. Myyntitaidot

Kuva 3. Asiakkaiden määrä

Kuva 4. Sipulimalli

1 JOHDANTO

Yritystoiminnassa korostuu tänä päivänä hyvin paljon kilpailijoista erottuminen, jotta asiakkaat valitsisivat juuri sen tietyn yrityksen palveluita. Saman alan toimijoita on suuri määrä ja asiakkaiden saaminen on yhä haasteellisempaa. Tämän hetken asiakkaiden markkinoilla kilpailu on kovaa ja kannattavuuden saavuttaminen haastavaa. Näistä syistä pankkien toimintaa tarkastellaan ja kehitetään koko ajan. Muutoksia tapahtuu nopeassakin tahdissa, kun pankkitoiminta pyritään sopeuttamaan uusiin markkina- ja taloustilanteisiin.

Tässä työssä tutkimusongelma on yritys x:n myyntiprosessi. Tarkoituksena on selvittää, miten yritys x:n Turku-keskusta konttorin sekä sijoitus- että lainavirkailijoiden myyntiprosessia voitaisiin tukea ja tehostaa. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää mitä asioita itse prosessista voitaisiin jättää pois tai siirtää eri yksikön hoidettavaksi.

Tutkimus rajoittuu yrityksen x Turku-keskusta konttoriin. Tutkimuksen kohteena on yrityksen kyseisessä konttorissa työskentelevien henkilöasiakasliiketoiminnan sijoitus- ja lainavirkailijat.

Tutkimuksen toimeksiantajan on pankki x, joka haluaa tarkastella ja tehostaa myyntiprosessejaan. Myyntiprosesseja tarkastelemalla ja tehostamalla saadaan lisää myyntiä ja tulosta. Myynnin ja tuloksen lisääminen vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kannattavuuteen.

Tutkimuksessa käytetään hyödyksi kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden avulla pyritään samaan aikaan avoin keskustelu haastateltavien kanssa, jotta myyntiprosessista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa.

2 MYyntIOSAAMINEN

2.1 Myyntityö

Niemisen (2008, 113) mukaan myyntiä ja myyntityötä voidaan kuvailla ja määrittellä monin eri tavoin. Myynti on eräänlaista välitystehtävää, jossa välitetään tavaraa, työpanosta tai ajatusta korvausta vastaan. Myynti on erittäin keskeinen osa yritystoimintaa, jolla taataan yrityksen elinkaaren jatkuvuus. Myyminen on yrityksen toiminta-ajatuksen perusta. Myymiseen kuuluu hyvä palvelu, jolla pyritään antamaan asiakkaalle lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Myyntityö on syvempää ostopäätökseen vaikuttamista, ei pelkkää tuote-esittelyä (Vuorio 2008, 113).

Liiketoiminnan peruseriaate on tuotto ja kannattavuus. Yrityksen tulee tuottaa tulosta pitämällä asiakkaat tyytyväisinä. Tyytyväiset asiakkaat tulevat uudelleen ja tuovat mukanaan myös lisää uusia asiakkaita. (Kannisto & Kannisto 2008, 56)

Myyntityössä määrä, laatu sekä suuntaus ovat tärkeitä myynnin onnistumisen mittareita. Heikompikin myyjä pystyy taitavaa myyjää parempaan tulokseen, kun kontakteja on paljon ja puhelut ovat pitkiä. Erityisesti määrän merkitys on tärkeää myyntityön alkumetreillä, jossa oppiminen on suurta. Erilaisia myyntityössä mitattavia määriä ovat puhelut, puheluiden kestot, puhelimesta oloaika, päätökset sekä kaupat. (Vuorio 2008, 106.)

Kontaktien määrä riippuu paljon markkinointimuodosta. Toisissa kontaktien määrä voi olla tuhansia kuin taas toisessa tapauksessa muutama kontakti päivässä on riittävä. Erityisesti loppuun vietyt kontaktit ovat tärkeitä, riippumatta onko vastaus ollut myönteinen tai kielteinen. Tulee kuitenkin muistaa, että laatu kärsii kiireessä, koska oleelliset asiat jäävät käsittelemättä kunnolla tai niitä ei käsitellä ollenkaan. Tulee myös huomioida, että tilaustietojen täyttäminen ja asioiden varmentaminen vie oman aikansa. (Vuorio 2008, 109-110.)

Laadun merkityksestä myyntityössä kertoo asiakkaiden uskollisuus. Laadukas myyjä säästää myös aikaa, koska hänen tarjoukset sekä tilaukset ovat selkeitä ja virheettömiä. Laadun mittaamisessa käytetään mm. keskiostoa, osumapro-senttia sekä ostouskollisuutta. (Vuorio 2008, 107.)

Ammatillinen älykkyys ei ole synnynnäistä, vaan se hankitaan ja kehitetään. Kukaan ei ole seppä syntyessään, vaan kakkien on aloitettava jostain. Ammatil-linen älykkyys koostuu harjoituksesta, intohimosta ja sitoutumisesta. Sen synty ja kehitys perustuu kovaan harjoitteluun ja työntekoon. Sen saavuttamiseen tulee olla suuri motivaatio ja sinnikkyys. (Ojala 2011, 262.) Ei ole olemassa geeniiä, jonka mukaan ihminen olisi tai syntyisi huippumyyjäksi, vaan siihen opi-taan tekemällä (Rubanovitsch & Aalto 2007. 10).

Palvelu- ja ratkaisukokonaisuuksien myynnissä ei voida myydä samaa valmista ratkaisua asiakkaalta toiselle. Ratkaisu on rakennettava asiakkaan kanssa. Asi-akkaan kanssa tulee yhdessä kehittää, suunnitella ja toteuttaa sopivin ratkaisu hänen tarpeisiinsa. Palveluiden ja ratkaisujen myynnin osaaminen tulee olla hallussa niin itse myyjällä kuin koko organisaatiolla. Myyntiosaaminen tulee olla omaksuttu koko organisaatiossa asiantuntijasta toimitusjohtajaan. Yksittäisen myyjän menestystarinat eivät enää kannata pitkälle. (Laine 2008, 27.)

Palvelun laatu tulisi saada vastaamaan asiakkaan odotuksia, jotta hän kokisi palvelun laadukkaaksi. Hinnalla on myös merkitys asiakkaan odotuksiin saa-mastaan palvelusta. Asiakas odottaa saavansa sitä parempaa palvelua, mitä suurempi hinta on. Asiakkaan odotukset tulisi ylittää, jotta hän tuntee palvelun laadun erinomaiseksi. (Pakkanen & Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

Mitä suurempi organisaatio tai suurempi byrokratian määrä yrityksellä on, sitä hankalampaa on pitää yllä hyvää palvelutasoa ja henkilökohtaista otetta asiak-kaiden suhteen. Näissä tapauksissa yksittäisellä tapaamisella on suuri merkitys. Jokaisessa tapaamisessa tulee saada asiakkaalta kaikki irti sekä saada kun-toon yhä enemmän asioita kerralla. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 27.)

2.2 Asiantuntija myyjänä

Asiantuntijaorganisaation tarkoitus on myydä osaamistaan asiakkaille. Asiantuntijat vastaavat tietystä asiantuntijuusalueestaan. Asiantuntijat voivat osallistuvat myyntineuvotteluihin tukeakseen myyntiin erikoistunutta henkilöstö tai heillä voi olla vastuullaan tietyt asiakkuudet asiantuntijuusalueidensa tai aikaisempien asiakassuhteidensa perusteella. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hänelle on olemassa yksi yhteyshenkilö. (Vahvaselkä 2004, 15-16.)

Asiantuntijapalveluiden tarkoitus on tehdä räätälöityjä ratkaisuja asiakaslähtöisesti. Tästä syystä juuri asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on hyvin tärkeää. Tällä tarkoitetaan erilaisten työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä. Tuotteistaminen mahdollistaa tehdä laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua halvemmalla ja nopeammin. Tuotteistamisen kerrotaan myös vähentävän henkilökohtaista kiirettä ja stressiä. (Sipilä 1996, 16.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten haaste on tuottavuuden ja laatutason nostaminen ja kannattavuuden parantaminen (Sipilä 1996, 18).

Tietovarantoihin perustuva toimintamalli tarkoittaa uutta tapaa toimia. Sillä muutetaan ja päivitetään tapaa toimia päivittäisessä työssä. Tämä voi tarkoittaa suuriakin muutoksia asiantuntijaorganisaation toimintatavassa. (Sipilä 1996, 43.)

Rahoituspalveluita ei mielletty aikoinaan pankissa asiantuntijapalveluina, jonka seurauksena suomalainen pankkikriisi suurelta osin on. Asiantuntijamyynnillä on suuri eettinen vastuu, mikäli asiakas ei ole kovin asiantunteva. Luottamus on iso osa asiakassuhteen luomista. Asiakassuhteiden synnyttäminen on vaikeaa ja kallista, joten pitkät asiakassuhteen kannattavat. Pitkiin asiakassuhteisiin taas päästään luottamuksen avulla. (Sipilä 1996, 29.)

Myyntityössä voi pärjätä ihan tavallinen asiantuntijakin. Tärkeää onnistumiselle on asiantuntijaorganisaation ymmärryksestä markkinoinnin ja myyntityön merkityksestä. Asiantuntijaorganisaation tulisi mahdollistaa parhaat työskentelymahdollisuudet myyntityötä tekeväälle asiantuntijalle. Kyvykkyys ja menestys riippuu usein tiedoista ja taidoista sekä motivaatiosta. Tietoja ja taitoja voidaan kasvat-

taa kokemuksella ja koulutuksella. Motivaatioon taas vaikuttavat useat eri tekijät. Tutkimusten mukaan motivaation rakentumiseen vaikuttavat itse työn sisältö ja siihen vaikuttamisen mahdollisuus, välitön palaute, hyvän työn palkitseminen, työn arvostus sekä kehitys- ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen. (Vahvaselkä 2004, 16.)

2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

Myyjältä vaaditaan tänä päivänä täysin eri asioita kuin vielä vuosia sitten vaadittiin. Ostajat eli asiakkaat ovat huomattavasti valveutuneempia ja tietoisempia tarjonnasta. He osaavat hakea tietoa ja tiedonhankinta on nykypäivänä helppoa ja nopeaa. Internet on tuonut kaupankäynnille uuden tavan toimia. Tuotteiden ja palveluiden tarjonta on myös kasvanut vuosien saatossa. (Laine 2008, 19.)

Myyminen ja erityisesti siinä menestyminen ei ole helppoa. Myymisestä on tullut eräänlainen taitolaji. Hyvällä myyjällä on keskeinen rooli yritystoiminnassa, koska yritys tähtää kaikella toiminnallaan tulokselliseen myyntiin. Myyjä on tietynlainen side asiakkaan ja yrityksen välillä. Myyjä tuo esille asiakkaalle yrityksen tarjonnan ja sen hyödyt. Yritykselle myyjä taas tuo tärkeää tietoa tarpeiden muutoksesta ja kehityksestä. (Nieminen 1997, 18.)

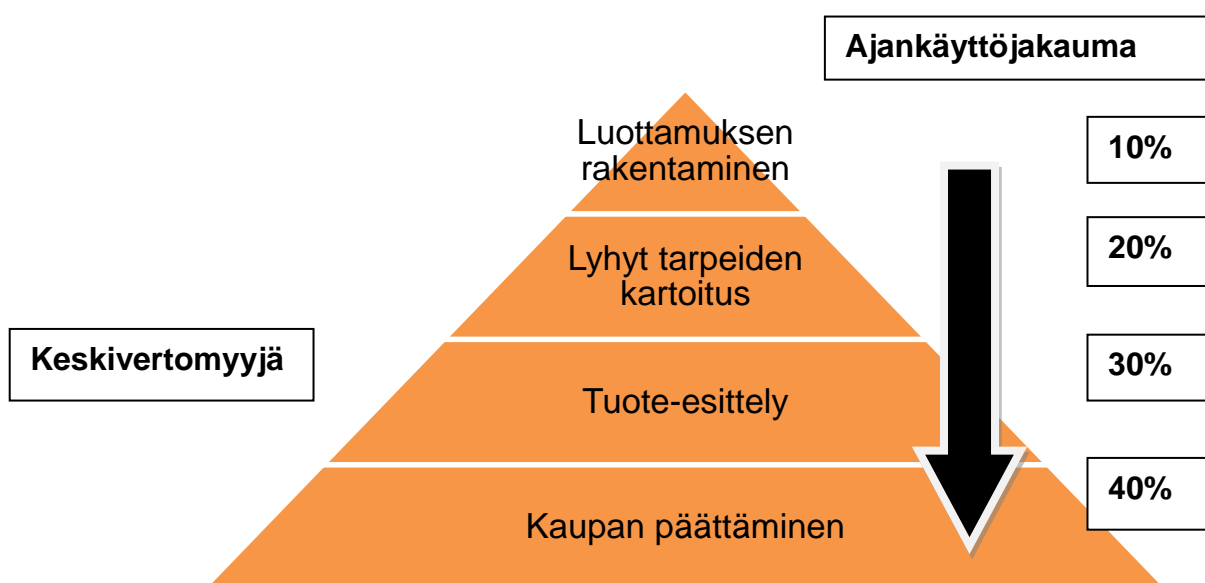
Myyjän osaamisalueet voidaan jakaa neljään osaan, joiden perusteella voidaan tarkastella myyntityössä menestymistä. Nämä osa-alueet ovat asiakaslähtöinen ajattelu kaikessa toiminnassa, tekninen osaaminen, myyntiosaaminen sekä sosiaaliset taidot. (Vahvaselkä 2004, 17).

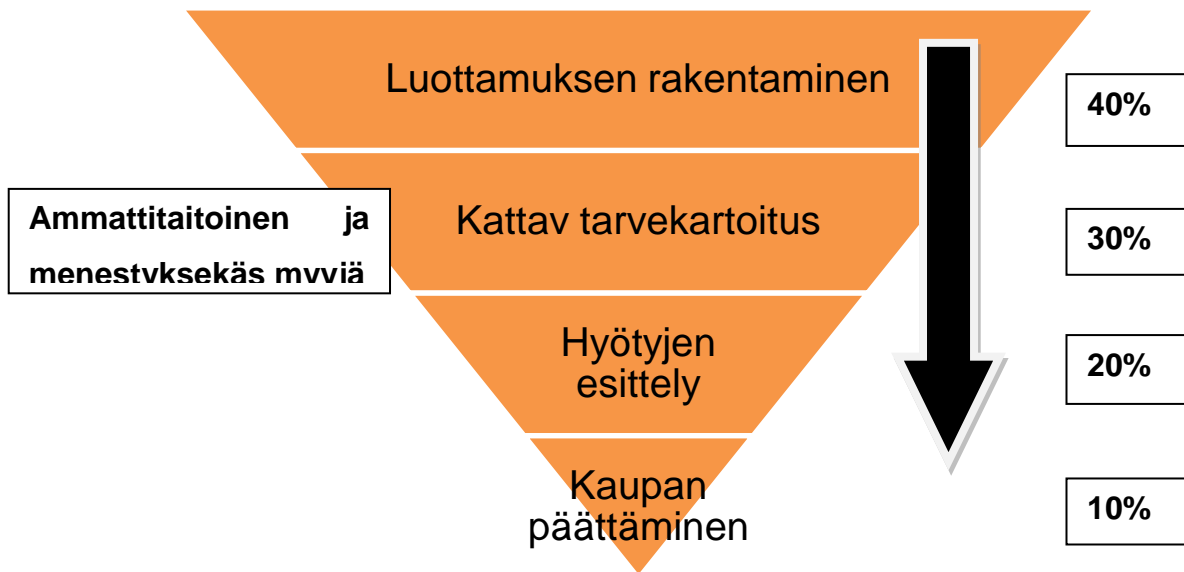
Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä lähtökohdista. Asiantuntemus yrityksen tuotteista tuo myyjän osaamisen esille. Myyjällä tulee kuitenkin tuotetietouden lisäksi olla asiakastuntemusta. Myyjän tulee todella ymmärtää asiakkaan arvontuotantoa. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu ahkeruus, motivaatio, myyntitekniikka, itsehillintä sekä asiakkaan arvostaminen. (Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 1999, 15; Vuorio 2008, 111.)

Myyjän tulee ehdottomasti erottua massasta, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita tuputtamista. Tyrkyttäminen on menneen talven lumia. Myyjän tulee olla hyvin valmistautunut. Hänellä tulee olla kyky herättää mielenkiinto sekä kyky ottaa asiakas huomioon. Myyjä tarvitsee myös hyvää myyntitekniikan osaamista sekä päätöksentekotaitoa. Tänä päivänä usein vain yksilöllisesti räätälöidyt palvelut erottuvat. (Vuorio 2008, 110-111.)

Itse kaupantekotapahtumassa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat luotettavuus, päättäväisyys, viestintä, paineensietokyky, tehtävien ja asiakaspalveluiden hallinta sekä aloitekyky. (Vuorio 2008, 115.)

Myynninsuuntaus on olennainen osa myyjän onnistumista päivästä riippumatta. Myyjän energian suuntaaminen oikein niin huonoina kuin hyvinäkin päivinä on tärkeää. Myyjän tulee osata ottaa kontaktit asiakkaisiin oikeaan aikaan sekä pystyä käyttämään paras energiansa tärkeimpiin asioihin. Suuntaus vaikuttaa huomattavasti myyntitulokseen erityisesti lyhyeksikin jäävinä työpäivinä. Mikäli myyjällä kuluu aika kirjallisten tarjousten tekemiseen tai epämääräiseen ajantappamiseen, on suuntaus väärä. Oikeaan suuntausta voidaan mitata osumien määrällä, ajankäytöllä sekä puhelimessa käytetyllä ajalla. (Vuorio 2008, 107-108.)





Kuva 1. Myyntitaidot (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39.)

Erilaisia vaikuttamisen malleja on paljon. Yksi tunnetuimmista on AIDA -kaava. Kirjainyhdistelmä tulee sanoista attention, interest, desire ja action. Suomeksi käännettynä kaava on huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. Myynnissä keskitytään paljolti haluun ja toimintaa, mutta huomio ja kiinnostus jää vähemmälle. Näitä oletetaan jo olevan tai niiden merkitystä vähätellään. Toinen kaava on lähes sama kuin AIDA –kaava. Sanan perään lisätään vain S-kirjain, jolloin puhumme AIDAS –kaavasta. Viimeinen kirjain tulee sanasta satisfaction eli tyydytys. Tämän merkitys on suuri, kun haluamme tehdä pysyviä kauppvoja ja luoda hyviä asiakassuhteita. (Vuorio 2008, 14.)



Kuva 2. Aida- ja Aidas-kaava (Vuorio 2008, 14)

2.4 Ajankäyttö myyntityössä

Myyjät ovat yksi yrityksen arvokkaimmista resursseista. Tämä resurssi on kuitenkin rajallinen tiettyyn pisteeseen asti. Myyjien lukumäärä sekä käytettävissä oleva aika ovat keskeinen osa myyntityötä. Ajankäyttöä tulee suhteuttaa myyjän keskimääräiseen työaikaan. Työajasta tulisi tarkastella, kuinka suuri osa siitä vietetään asiakkaiden kanssa. Aikaa, jota ei vietetä asiakkaiden kanssa, tulisi myös seurata. Näin voidaan selvittää, mihin tämä aika kuluu. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 64.)

Ajankäytössä kiire ei useinkaan ole tehokkuuden tae, vaan nimenomaan kiire syö tehokasta työskentelyä. Kiire laskee arviointikykyä. Näin ollen parhaan ratkaisun löytäminen asiakkaalle kiireen keskellä voi johtaa väärin ratkaisuihin. Kiireessä ei ehditä paneutumaan asiakkaan tarpeisiin riittävästi, jotta voitaisiin saada asiakkaalle aikaan paras ratkaisu. Kiireessä myös usein työn jälki on keuhkoa ja virheitä tulee herkemmin. Näin ollen korjauksia joudutaan tekemään jälkikäteen. Asioiden tekeminen kahteen kertaan taas ei tue tehokasta työskentelyä. (Salminen & Heiskanen 2009, 13.)

Ajankäytön hallinnassa tulee pysähtyä ja selvittää ensin mihin aika oikeastaan kuluu. Tämä selvittämiseksi tarvitaan systemaattista ajankäytön seuranta. Ajankäytön seuranta tulisi tehdä laaja-alaisesti jokaisena työpäivänä ja useampana viikkona. Pidemmältä jaksolta mitattuna saadaan laajempi ja todennäköisempi kuva ajankäytöstä. Mitattava ajanjakso tulisi valita tarkasti erityisesti työssä, jossa päivät eroavat hyvin paljon toisistaan. Ajankäytön arvioinnissa saadaan esille käytetäänkö aika tärkeiksi koettuihin asioihin vai kuuluko aika toissijaiseen toimintaan. (Salminen & Heiskanen 2009, 46.)

Yksi tapa tuoda lisää aikaa työskentelyyn on kehittää ammattitaitoa ja tehostaa työskentelytapoja. Työskentelyyn, järjestelmiin ja tapaan toimia kunnolla panostamalla kouluttamalla saadaan tehokkuutta päivittäiseen työhön. Mikäli työskentelyyn ei saa riittävän kattavaa koulutusta jo alkumetreillä, kärsii työn tehokkuus siitä. Tehokkuus taas syö käytettävissä olevaa aikaa. Kun uusi asia saadaan

opetettua henkilöstölle kattavasti heti, vältetään asiaan jatkossa kuluva turha epävarma ihmettelyaika. Kiire on usein asia, joka estää työtapojen syvällisempää pohtimista. Alussa usein opetellaan työtapo, jolla selviydytään työskentelystä. Tämän jälkeen työtapojen kehittäminen jää usein kokonaan. Työtapojen kehittämättä jättäminen tarkoittaa, että myöskään työssä ei kehity. On hyvin epätodennäköistä, että tehokkain työtapo valitaan sattumalta. Näin ollen itseään ja työtapojaan tulisi kehittää säännöllisin väliajoin. (Salminen & Heiskanen 2009, 132.)



Kuva 3. Asiakkaiden määrä (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 64.)

3 MYYNTIPROSESSI

Myyntiprosessi on myyntihankkeen prosessoimista eri vaiheisiin. Prosessissa herätetään kiinnostus, määritetään tarpeet ja pyritään sopimukseen neuvottelemalla yhteisistä tavoitteista. Osa vaiheista ei kuitenkaan ehdi toteudu aina. Myyntiprosessi ei voi onnistua loppuun asti mikäli myyjä ei onnistu sitouttamaan asiakasta yhteiseen tavoitteeseen. Mitä suurempi kokonaisuus on kyseessä, sitä monimutkaisempi myyntiprosessi on. (Laine 2008, 29.)

Myyntin portaat tuovat selkeän raamin myyntitilanteeseen ja näin ollen myyjä muistaa myös käydä kaikki tarpeelliset asiat läpi asiakkaan kanssa. Tällä välteetään myös myyntikeskustelun kääntyminen laverteluksi. Myyntiportaat auttavat myyntin selkeätä etenemistä kohti tarjousta ja kauppaa. (Vuorio 2008, 15).

Rubanovitsch ja Aalto, (2007, 14-15) kuvaavat myyntiprosessia myyntin ympyränä. Ympyrä kuvaa myyntiprosessin vaiheet ennakkovalmistautumisesta kaupan saamisen jälkeiseen seurantaan. Myyntiprosessissa aikaa vievät eniten luottamuksen rakentaminen sekä asiakkaiden tarpeiden selvittäminen.

Myyntiprosessiin kuuluu yhdeksän vaihetta: asiakasperustus, yhteydenotto, asiakassuhteen hoito, avaus, tarvekartoitus, ratkaisu, vastaväitteet ja päätös (Kalliomaa 2011, 55). Chitwoodin (1996,89) mukaan taas huipputason myyntitaito koostuu seitsemästä eri vaiheesta.

3.1 Valmistautuminen ja yhteydenotto

Myyntin portaiden ensimmäinen vaihe on aloitus. Myyjä esittelee itsensä sekä yrityksensä aloituksessa. Myyjä on myös tarvittaessa tehnyt ennakkovalmisteluita esimerkiksi tutkimalla yritystä. Myyntikeskustelun avauksessa tulee muistaa ohjata keskustelua. Aloitus ei saa olla monotoninen ja rutiininomainen. Aloituksessa tulee pitää mielessä, että siinä luodaan ensivaikutelma. Myyjän tulee olla avoin, reilu, rehellinen, selkeä ja positiivinen. (Vuorio 2008, 60-61.)

Ensimmäisen vaiheen tarkoitus on asiakkaiden oikeanlainen segmentointi. Asiakkaat tulee tunnistaa, arvioida, valita ja tehdä suunnitelma niiden hankintaan. Tässä kohtaan arvioidaan asiakkuuksia ja tehdään pohjustusta tulevaan myyntiin. Näin ollen myyjän tulee olla hyvin perehtynyt asiakaskuntaan, kilpailijoiden tarjontaan sekä oman organisaation tuotteisiin ja palveluihin. (Kalliomaa 2011, 56.)

Yhteydenotossa pyritään ensiksi suunnittelemaan avaussoitto. Tämän jälkeen tulee löytää yhteinen ymmärrys, jotta saadaan tapaaminen sovittua. Myyjän tulee pitää yhteyttä asiakaskuntaansa aktiivisesti. Tällä tavalla asiakkuuksista tulee kannattavia ja pitkäjänteisiä. (Kalliomaa 2011, 61.)

Toisen vaiheen eli sillan on tarkoitus viestiä asiakkaalle minkä takia häneen ollaan yhteydessä. Sillan päätarkoitus on päästä mahdollisimman nopeasti ja luontevasti kartoitusvaiheeseen sekä herätellä asiakkaan kiinnostusta. (Vuorio 2008, 63.) Avausvaiheessa tulee rakentaa hyvä keskustelusuhde ja luottamus asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa myyjän tulee yhdistää itsensä itse yritykseen ja sen brändiin. (Kalliomaa 2011, 70.)

Valmistautumisvaiheessa on tarkoitus selvittää asiakkaan perustiedot. Myös mahdollisen markkinoinnin materiaalin varaaminen tulee tehdä tässä vaiheessa. Myyntikeskustelun suunnittelu on olennainen osa valmistautumisvaihetta. (Kalliomaa 2011, 66.) Myyntitapaamisen ennakoon valmistautuminen on monella tavalla tärkeä ja tarpeellinen vaihe. Valmistautuminen tulisi tehdä huolimatta siitä, onko tavattava asiakas aivan uusi kasvo vai jo tuttu. Prosessin ensimmäinen vaihe tähtäävät kaupan päättämiseen ja pitkään asiakassuhteeseen. Ennakkovalmistautumisen onnistumisella lisätään kaupan mahdollisuuksia. Sillä voidaan osoittaa asiakkaalle, että hän on tärkeä asiakas ja hänen asioihinsa ja tilanteeseensa on tosissaan perehdytty. Ennakkovalmistautuminen on myös myyntivaltti, jos kilpailija on laiminlyönyt sen. Valmistautuminen yksinkertaisesti myös säättää aikaa sekä myyjältä että asiakkaalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 15.)

3.2 Asiakkaan tarpeet

Asiakkaan on ensin tilattava selvitys tai diagnoosi tarpeistaan. Asiantuntija tekee tarvemäärityksen, joka on palvelutuotteen vaativin osa. Vaihe kaksi on arviointi. Arviointi vaiheessa on tarkoitus auttaa asiakasta määrittämään, mitä hän tarvitsee. Arviointivaiheessa tehdään asiakkaalle nimenomaan oikeita kysymyksiä, joilla saadaan selville asiakkaan tarpeet. (Sipilä 1996, 28; Chitwood 1996, 105.)

Kolmannessa eli kartoitusvaiheessa asiakkaasta otetaan selvää kaikki tarpeellinen, jotka ovat mm. ongelmat, tarpeet, arvostukset, odotukset ja toivomukset. Kolmannen vaiheen tarkoitus on tarpeen selvittäminen. Tässä kohtaa on tarkoitus tehdä yhteenveto alkuvaiheiden tiedoista ja kerrata ne vielä asiakkaalle varmistuakseen, että on ymmärtänyt oikein. Kartoitusvaiheessa myyjän tehtävä on kysellä ja kuunnella, jonka perusteella hän analysoi ja luokittelee vastaukset (Vuorio 2008, 65-66; Chitwood 1996, 133).

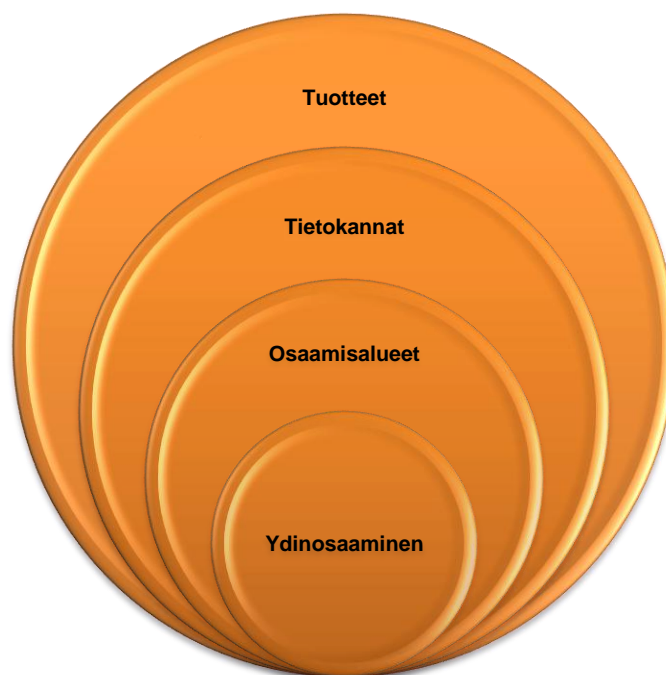
Tarvekartoituksessa pyritään saamaan selville asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Näiden tietojen avulla myyjällä on mahdollisuus esittää arvoa lisäävä ratkaisu asiakkaalle. Tarvekartoituksen tiedon hankinta on tärkeää, koska asiakkaalle tulee myydä vain sitä, mikä auttaa asiakasta. (Kalliomaa 2011, 74.) Erityisesti palveluyrityksissä on tärkeää ottaa selvää asiakkaan elämän tilanteesta ja siitä johtuvista tarpeista. Tarkoitus on myydä asiakkaalle mielikuvia. (Pakkanen & Korkeamäki & Kiiras 2009, 14.)

3.3 Tuotteet

Tuote-esittelyvaiheessa vastataan asiakkaan kysymyksen 'miksi ostaisin?'. Myyjän tulee nostaa esille juuri kyseiselle asiakkaalle tarpeellisia hyötyjä ja ominaisuuksia tuotteesta faktoina. Myyjä ei myy itse tuotetta, vaan tuotteen ideaa. Idean myymisen tarkoitus on kertoa asiakkaalle niistä hyödyistä, joita asiakas tuotteesta saa. Myyntiprosessin keskeisessä vaiheessa myydään itse yritystä. Tarkoitus on auttaa asiakasta saamaan myönteisen kuvan yrityksestä.

Näin ollen asiakas tekee myös myönteisen päätöksen yrityksen suhteen, mikä on yksi ostamiseen vaikuttavista päätöksistä. (Vuorio 2008, 68-69; Vahvaselkä 2004, 147.)

Viidennessä vaiheessa näytetään asiakkaalle, kuinka juuri kyseinen tuote tai palvelu on ratkaisu heidän ongelmaansa. Kyse on siis tarpeen täyttämisestä. Asiakasta autetaan tekemään myönteinen päätös niin tuotteesta ja palvelusta kuin hinnastakin. Tuotteita koskien voidaan esittää sipulimalli. Sen mukaan ydinosaaminen on sipulin ydin. Seuraavat kerrokset koostuvat osaamisalueista, tietokannoista, tuotteista ja niiden versioista. (Vahvaselkä 2004, 169; Sipilä 1996,40.)



Kuva 4. Sipulimalli (Sipilä 1996, 40.)

Vastaväitevaiheessa käydään läpi asiakkaan ostamisen esteitä. Tässä vaiheessa tulee asiakkaan esittämiin huoliin ja epäilyksiin asioiden suhteen. Kalliomaan mukaan vastaväitteisiin on hyvä vastata lyhyesti perustellen. Vastaväitteitä saattaa tulla läpi koko myyntiprosessin, joten niihin tulisi vastata heti tai perustellusti myöhemmässä vaiheessa. Tätä kutsutaan vastaväitteen siirtämiseksi. (Kalliomaa 2011, 100-101.)

3.4 Tarjous

Toiseksi viimeinen vaihe myynnin portaissa on tarjouksen tekeminen. Erilaisia tarjoustekniikoita on monia. Asiakkaalle voi antaa kaksi vaihtoehtoa, josta hän voi valita. Myyjä voi myös tehdä ison tarjouksen ja pyytää kauppaa. Tarjousta pienennetään, jos suurempi tarjous ei tyydyttänyt, ja pyydetään kauppaa. Asiakkaalle voi myös suoraan ehdottaa asiakkaan kannalta parasta ratkaisua ja ehdottaa kauppaa. Tämä tekniikka ei ole suositeltavaa vasta-alkaneille myyjille. (Vuorio 2008, 73-74.) Ratkaisuvaiheessa yksinkertaisesti esitetään asiakkaalle ratkaisu ja sen hyödyt perustuen asiakkaan tarpeeseen ja arvoon (Kalliomaa 2011, 92).

Hinta on yksi yrityksen kilpailutekijöistä. Hinta määräytyy markkinoiden ja yrityksen mukaisesti. Hinnalle ja palvelun laadulle ei voida määritellä ehdotonta arvoa. Asiakas vertailee hintoja samaa tuotetta tarjoavien yritysten kesken. Tämän perusteella asiakas arvioi, onko hinta kallis sillä saatavaan hyötyyn nähden. Ostopäätökseen vaikuttavat asiakkaan kokema hyödystä. Asiakkaan tulee kokea saavansa hinnalleen vastinetta, jotta haluttu ostopäätös syntyy. (Kannisto & Kannisto 2008, 115.)

Yritysten tulisi valmentaa henkilöstöään, jotta he hallitsisivat myyntiprosessia. Tämän puuttuessa, muodostuu hinnasta suurin kysymys kaupankäynnille. Mikäli asiakaskohtaamiseen ei pysty tuomaan parempaa asiakaspalvelua kuin kilpailija, on selvää, että asiakas ostaa sen halvimmalta palveluntarjoajalta. Yrityksen tulisi tarjota asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua, jotta välttyttäisiin asiakkaiden uskottomuutta yritystä kohtaan sekä moniuskollisia asiakassuhteita. (Ru-

banovitsch & Aalto 2005, 16-17.) Yritysjohdon tulisi varmistaa, että myyjällä on tarvittava osaaminen myyntiprosessista. Myyjällä tulisi olla myös mahdollisuus ja valtuus tehdä kaupalle päätös. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 24.)

Asiakkaalle tulisi pystyä tarjoamaan arvoa yksittäisen tuotteen sijasta. Tarjouksen ei tulisi perustua yhden tuotteen ympärille, vaan asiakkaalle tulee esittää kokonaisuus, joka tuo hänelle lisäarvoa kilpailijaan nähden. Kokonaisuuden myymiseen tulee myyjällä olla tarvittavat tiedot asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Asiakkaalle tulee myydä kokonaisuuden hyöty. (Kaario & Pennanen & Storbacka & Mäkinen 2003, 31.)

3.5 Kaupan varmistaminen

Sitoutumisvaiheessa on tarkoitus päättää asiakaskäynnille annetut tavoitteet. Toisin sanoen pyytää tilausta ja päättää kauppa. Tosin kaupan päättäminen tarkoittaa useimmiten vasta aloittamista ja uusien ovien avaamista. (Vahvaselkä 2004, 203.) Hyvän idean myyminen takaa kaupan synnyn, vähentää peruutuksia, luo vakaan pohjan seuraavalle kaupalle, takaa tasaisen myyntituloksen ja tuo työhön syvyyttä ja mielenkiintoa. (Vuorio 2008, 70.)

Päätöksen varmistamisvaiheen sanotaan erottavan erinomaiset myyjät hyvistä myyjistä sekä myyjät esittelijöistä. Päätösvaiheessa myyjän tulisi pyytää ja lukita kauppa. Tähän päästäkseen tulee myyjän seurata asiakkaan ostosignaaleja. Kaupan päättäminen tulisi perustua asiakkaan tarpeisiin. (Kalliomaa 2011, 106.)

Prosessin viimeisempiä vaiheita on kaupan varmistaminen. Tässä vaiheessa on tarkoitus huolehtia asiakkaasta, vaikka kauppa olisikin jo syntynyt. Asiakas tulee pitää tyytyväisenä myös kaupanteon jälkeenkin. (Vahvaselkä 2004, 253.)

3.6 Asiakassuhteen hoito

Viimeisessä vaiheessa eli asiakassuhteen hoidossa keskeisintä on toimituksen toteuttaminen, seuranta sekä arviointi. Myös jälkimarkkinointi, asiakassuhteen

ylläpitäminen ja uskollisuuden kasvattaminen tulee muistaa. (Kalliomaa 2011, 112.)

Uskollisesta asiakkaasta syntyy pitkäaikainen asiakassuhde. Näistä asiakassuhteista syntyy taloudellista hyötyä palveluorganisaatiolle. Pitkäaikaisella asiakkaalla on merkittävän positiivinen vaikutus organisaation kannattavuuteen. Toki uskollinenkaan asiakas ei vaikuta kannattavuuteen heti alkumetreillä. Ainakaan kaikissa tapauksissa näin ei ole. Kannattavuuden synty on vuosien asiakassuhteen tulosta. Uusasiakashankinnan kustannukset ovat suuret. Näin ollen yritykselle on kannattavuuden kannalta tärkeää pitää kiinni saaduista asiakkaista ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Ylikoski 1999, 180-181.) Pitkät asiakkuudet ovat arvokkaampia kuin lyhyet (Storbacka & Lehtinen 1997, 97).

4 CASE

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on eräs tunnettu pankki, joka ei halua, että opinnäytetyössä käytetään pankin nimeä. Tästä johtuen käytämme opinnäytetyössä yrityksestä nimeä yritys X. Yritys X on suuri pankkikonserni, joka tarjoaa asiakkaille rahoitus- ja sijoituspalveluitaan niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Kyseinen pankki on erityisesti erikoistunut säästämis- ja sijoituspalveluihin.

4.1 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

Tässä työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus todeta jo olemassa olevia väittämiä, vaan pyritään löytämään tosiasioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 161.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimus toteutettiin yhden viikon aikana haastattelemalla kymmentä henkilöä. Jokaiselle tehtiin yksilöhaastattelu. Keskimäärin yhden päivän aikana haastateltiin kahta henkilöä, jonain päivinä haastatteluja saattoi olla kolme. Haastatteluihin oli varattu varausjärjestelmästä jokaiselle omaan kalenteriin aika samalla tavalla kuin ajanvaraus tehdäisiin asiakkaalle. Tällä varmistettiin myyjän mahdollisuus osallistua rauhassa haastatteluun sekä haastattelijan kunnollinen valmistautuminen. Haastattelut tehtiin erillisessä neuvotteluhuoneessa. Haastattelut kestivät keskimäärin puolituntia, osalla aika ylittyi hieman. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti koko kahdenkymmenen henkilön tiimistä. Puolet haastateltavista ovat suuntautuneet sijoitusmyyntiin ja puolet lainamyyntiin.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu, koska haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus laajempaan vastaukseen kuin tarkoilla vastausvaihtoehdoilla. Teemahaastattelumenetelmä sallii haastateltavien mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin (Hirsjärvi & Hurme 1988, 8). Teemahaastattelu antaa myös mahdol-

lisuuden haluttujen asioiden läpikäymiseen laajemmin keskustellen. Myös kysymysten läpikäyminen antaa tutkijalle tietynlaisen väljyyden. Haastattelun runkona oli tehty kysely (liite 1.), jonka mukaan tutkija eteni haastattelussa.

Tutkija kirjasi haastateltavan vastaukset paperille ylös haastattelun aikana. Haastattelut purettiin heti jokaisen haastattelun teon jälkeen laajalti paperille, jotta vastaukset saatiin juuri sellaisenaan kuin haastateltava on ne sanonut. Haastattelun ja kirjaamisen välinen aika on tärkeä sen luotettavuuden kannalta. Jokaisen haastateltavan haastattelu kirjattiin omalle kyselylle ja puhtaaksi kirjoitettiin haastattelu haastattelulta. Näistä kerättiin samat aihealueet yhteen ja tehtiin vertailua ja analysointia.

Haastatteluiden pohjalta syntyneestä aineistosta muodostettiin ensin kokonaiskuva vastausten perusteella. Jokaisen haastateltavan aineisto kirjattiin teema-alueittain ylös, jotta niiden verrattavuus keskenään olisi helpompaa. Teema-haastattelut toteutettiin marraskuun 2013 ensimmäisellä viikolla.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten tuloksen luotettavuus saattaa vaihdella, vaikka toki virheitä pyritään välttämään. Jokaisen tutkimuksen kohdalla pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabilisuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä olla antamatta sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara 1997, 231)

Tehty tutkimus voidaan toteuttaa samanlaisena koska tahansa, joten siltä osin reliabiliteetti toteutuu tutkimustuloksissa. Myös tarkat kuvaukset aineiston ke-ruusta ja menetelmistä tutkimuksen aikana tukevat reliabiliteetin toteutumista.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimuk- sessa saattaa tulla käsityseroja kyselyyn vastaajien ja kyselyn laatijan välillä. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara 1997, 231)

4.3 Tutkimustulokset

Haastateltavana oli kymmenen työntekijän joukko. Tämä on noin kolmasosa koko tarkasteltavan konttorin sijoitus- ja lainavirkailijoista. Suurin osa vastaajista oli naisia, vain yksi mies oli haastateltavana. Suuri sukupuolijakauma ei ollut tarkoituksen mukainen valinta. Kyseisen yrityksen Turun konttorissa työskentelee henkilöpuolen rahoitusosaajina enimmäkseen naisia, vain yksi rahoitustaus-tainen mies kuuluu joukkoon. Sijoituspuolella sukupuolijakauma on pienempi, mutta aikataulullisista syistä miespuolisia haastateltavia ei saatu mukaan tutki-mukseen. En usko kuitenkaan tämän vaikuttavan tutkimustuloksiin merkittävästi.

Ikäjakama haastateltavien välillä oli suuri. Vanhin haastateltavista oli 51-vuotias, nuorin taas oli 25-vuotias. Puolet vastaajista olivat iältään kolmekymmentä tai alle. Toinen puoli vastaajista oli iältään neljäkymmentä tai yli. Haastat-telujoukkoon valittiin tarkoituksenmukaisesti viisi sijoituspuolen virkailijaa ja viisi lainapuolen virkailijaa. Tarkoituksena nähdä onko laina- ja sijoituspuolen myyn-tiprosessit kaukana toisistaan ja toisaalta kuinka yhtenäiset prosessit ovat. Myös pankissa työskentelyaika vaihteli suuresti haastateltavien välillä. Van-hemmat haastateltavista olivat olleet pankin palveluksessa jo kolmekymmentä vuotta. Nuorimmat taas olivat ehtineet työskennellä kyseisessä pankissa muu-tamia vuosia vasta. Sekä sijoitus- että lainapuolella oli niin kauemmin työsken-nelleitä, että muutaman vuoden pankissa olleita virkailijoita.

Haastateltavilla oli erilaisia koulutustaustoja. Lainavirkailijoista nuorimmat kolme virkailijaa olivat käyneet ammattikorkeakoulun. Yksi heistä oli markkinoinnin tradenomi, yksi taloushallinnon tradenomi ja yksi oli suorittanut BBA –tutkinnon sekä Suomessa että Irlannissa. Kaksi vanhempaa lainavirkailijaa olivat käyneet lukion, mutta eivät mitään ammatillista koulutusta. He kuitenkin ovat työskennel-leet pankissa hyvin pitkään. Sijoituspuolen virkailijoista kolme oli yo-merkonomia, joista toinen oli aikaisemmin toisessa pankissa työskennellessä suorittanut rahoitus- ja vakuutusalan tutkinnon. Yksi sijoituspuolen virkailijoista oli käynyt kauppaopiston ja yksi oli valmistunut tradenomiksi.

Pankissa saadusta koulutuksesta kysyttäessä oli vastauksen hyvin laajat ja jonkin verran myös eroavaisuutta. Osa on ollut pankin palveluksessa hyvin pitkän ja toiset vasta muutamia vuosia. Tämä on varmasti osa syy eroavaisuuteen. Vastauksista oli kuitenkin löydettävissä selkeä punainen lanka yhtenäisistä koulutuksista. Kaikki haastateltavista olivat käyneet APV1–tutkinnon suorittamassa. Neljä haastateltavista oli käynyt suorittamassa myös APV2–tutkinnon.

APV-tutkinto pitää sisällään kaksi tutkintoa, jotka ovat sijoituspalvelututkinto eli APV1-tutkinto ja sijoitusneuvojan tutkinto eli APV2-tutkinto. APV1-tutkinto on perustutkinto, joka tulisi olla Finanssialan Keskusliiton jäsenyrityksen palveluksessa työskentelevällä sijoitustoimihenkilöllä. APV2-tutkinto on taas vaativampi ja sitä suositellaan suoritettavaksi sijoituspalvelualan vaativammissa asiantuntijatehtävissä työskenteleville sekä esimiestehtävissä työskenteleville. (www.apvpalvelut.fi)

Finanssivalvonnan mukaan sijoituspalvelutoimintaa harjoittavalla tulisi olla tarpeellinen osaaminen ja työkokemus alalta. Mm. APV-tutkinnoilla voidaan kompensoida vähäistä työkokemusta (www.finassivalvonta.fi)

Kaikki haastateltavista mainitsivat myös käyneensä ulkopuolisen kouluttajan koulutuksessa, jonka pankki oli järjestänyt. Kyseinen koulutus järjestetään pankissa saman kouluttajan toimesta useampaan kertaan. Kyseinen koulutus koostuu kolmesta eri koulutusalueesta. Koulutuksessa käydään läpi väripsykologiaa, asiakaskohtaamista sekä puhelinkoulutusta. Kaikki haastateltavista mainitsivat juuri tässä koulutuksessa käyneensä läpi myyntiprosessia ja sen vaiheita.

Lainapuolen virkailijoista kolme olivat suorittaneet Personal Banker –koulutuksen. Kyseinen koulutus on tarkoitettu lainojen kanssa työskenteleville virkailijoille. Koulutuksen käyneet olivat nuorimmat haastateltavista. Muutama sijoituspuolen virkailijoista olivat myös olleet mukana huippumyyjäkoulutuksessa. Kyseiseen koulutukseen on päässyt mukaan vain parhaiten myyneet virkailijat koko Suomen tasolla. Tuorein koulutus kaikilla haastateltavilla on ollut verkotapaamisiin kouluttautuminen. Pankkiin on otettu tänä vuonna laajalti käyttöön verkkotapaamiset asiakaskohtaamisissa. Näihin on järjestetty kaikille vir-

kailijoille koulutus. Osalle haastateltavista koulutus on järjestetty paikallisesti omassa konttorissa pidettäväksi. Osa taas oli kouluttautumassa verkkotapaamiin Helsingissä keskitetyssä koulutuksessa.

Yhtenäisiä koulutuksia haastateltavat mainitsivat myös erilaiset etänä pidettävät koko Suomen henkilöstön kattavat etäkoulutukset. Koulutukset pidetään Helsingin pääkonttorilla, johon kaikilla yksiköillä on etäyhteys. Näin jokainen voi osallistua ja kuunnella koulutukset läpi. Kyseiset koulutukset ovat yleensä lyhyitä aamupalaverin mittaisia. Lyhytkestoisuudesta johtuen myös kyseisten koulutusten aiheet ovat yksilöityjä lyhyesti läpikäytäviä, ei niinkään suuria kokonaisuuksia. Etäkoulutuksissa käydään usein läpi esimerkiksi erilaisia uusia sijoitus tuotteita, jotka rahastoyhtiö esittelee. Kyseisiä koulutuksia pidetään konttorilla keskimäärin kerran kuukaudessa.

Varsinaista koulutusta myyntiprosessista ja sen vaiheista on käyty läpi ulkopuolisen palvelutarjoajan pitämässä koulutuksissa. Muutama haastateltavista mainitsi myös erilaiset sparraukset. Niissä käydään usein läpi myyntiprosessin vaiheita yksityisemmin. Erityisesti uusimpana tapaamisen tullut verkkotapaaminen tuo esille myyntiprosessin vaiheet jokaisessa tapaamisessa.

Haastattelulla haluttiin selvittää, onko tuotteita tukevaa materiaalia saatavilla. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että tuotteita tukevaa materiaalia on hyvin saatavilla. Muutama sijoituspuolen virkailija olivat jopa erittäin tyytyväisiä olemassa olevaan materiaaliin. Yksi lainapuolen haastateltavista mainitsi, että ei käytä ollenkaan tuotteita tukevaa materiaalia myynnissä. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että materiaalin löytäminen on haastavaa. Osa materiaaleista ei ole valmiina esite-muodossa, vaan ne tulee itse hakea ja tulostaa järjestelmistä. Myös tulostettavien materiaalien näytävyyttä ja uskottavuutta pidettiin huonona. Tuotteita tukevaa materiaalia toivottiin olevan enemmän valmiina. Valmiit esitteet antavat haastateltavien mukaan paremman kuvan asiakkaille sekä auttavat asioiden havainnollistamista ja tukevat näin ollen myyntiä asiakaskohtaamisissa.

Haastateltavilta kysyttiin tuntevatko he kilpailijoiden tuotteet. Kaikki vastasi hyvin nopeasti, että eivät tunne kilpailijoidensa tuotteita. Muutama vastaajista lisäsi, tuntevansa joitain kilpailijoiden tuotteita. Nämä vastaajat olivat aikaisemmin työskennelleet toisessa pankissa. Kaikkien vastaajien mukaan kilpailijoiden tuotteita ei käydä läpi tai verrata yhteisesti palaverieissa tai muussa tilanteessa. Kilpailijoiden tuotteiden tunteminen on virkailijoiden oman tiedon hankinnan varassa. Useimmat kokivat kuitenkin kilpailijoiden tuotteiden tuntemisen tarpeelliseksi. Syitä tarpeellisuudelle olivat uuden rahan hankkiminen erityisesti osasiakkaiden hankinnassa kokonaisasiakkaiksi. Myös vastaväitteiden läpikäyminen koettaisiin helpommaksi, jos kilpailijoiden tuotteet tunnettaisiin. Joku koki hyödyn näkyvän erityisesti kilpailutilanteissa toisen pankin kanssa. Muutaman haastateltava koki, että tieto lainan oheistuotteista ja niiden ominaisuuksista kilpailijoilla olisi tarpeellista ja hyödyllistä tietoa. Yksi haastateltavista ei kokenut kilpailijoiden tuotteiden tuntemisen tarpeellisena. Hänen mukaansa on tärkeintä tuntea omat tuotteet täysin. Myös yleisen markkinatilanteen raportointi säännöllisesti koettiin tarpeelliseksi.

Haastatteluissa haluttiin selvittää toteutuuko myyntiprosessin vaiheet asiakastapaamisissa ja käytetäänkö tätä kaikilla asiakkailla. Kaikkien haastateltavien mukaan myyntiprosessin vaiheita seurataan kaikissa tapaamisissa. Osassa kuitenkin prosessi toteutuu lyhyemmällä kaavalla. Useimmat mainitsivat erityisesti verkkotapaamisissa noudatettavan myyntiprosessin kaavoja. Tämä johtunee kaikille virkailijoilla annetusta yhteisestä materiaalista, joka jaetaan asiakkaan omalle koneelle verkkopankin kautta tapaamisen yhteydessä. Materiaalin on suunniteltu myyntiprosessin rungoksi tapaamisissa. Osa virkailijoista käyttää myös puhelinneuvotteluissa verkkotapaamiseen suunniteltua materiaalia. Tämä auttaa tapaamisen kulussa ja tukee myyntiä. Perinteisessä asiakaskohtaamisessa itse konttorilla kasvotusten oli haastateltavien mukaan vähiten käytössä myyntiprosessin vaiheet konkreettisesti. Näissä tapaamisissa ei ole käytössä valmista materiaalia, jonka mukaan asiakaskohtaamista tulisi viedä eteenpäin. Tapaamiset ovat hyvin pitkälle virkailijan itse rakentama kokonaisuus. Myyntiprosessin toteutuminen on myös erilaista riippuen onko asiakas tuttu virkailijalle

jo entuudestaan vai onko asiakas aivan uusi. Myös asiakkaan tarve vaikuttaa prosessin kulkuun tapaamisessa.

Yksi haastattelun tärkeimmistä kysymyksistä oli myyntiprosessin esteet ja hidasteet. Haastattelijoilta kysyttiin, mikä heidän mielestään estää tai hidastaa itse myyntiprosessia. Muutama mainitsi hidasteeksi ja jopa välillä esteeksi pankin omat järjestelmät ja tekniikka yleisesti. 80% haastateltavista mainitsi erilaisen tausta- ja jälkitöiden hidastavan työskentelyä erityisesti verkko- ja puhelintapaamisissa. Itse tapaamisen jälkeen tehtävä asiakirjojen arkistointi ja dokumentointi vie nykyisin hyvin paljon aikaa. Etätapaamisissa tulee asiakkaalle lähettää sovitut asiakirjat dokumentoituina verkkopankkiin. Tämän jälkeen odotellaan asiakkaalta niiden hyväksyntää ja mahdollisesti laitetaan lisää dokumentteja asiakkaalle verkkoon. Jälkidokumentointi kestää siis prosessina hyvin pitkään. Asiakastapaamiset itse konttorilla kasvotusten ei vie jälkitöissä kovinkaan pitkään, vaan kaikki pystytään hoitamaan asiakkaan läsnä ollessa ja saamaan asiakkaan hyväksyntä dokumentteihin heti paikan päällä.

Yhden lainavirkailijan mukaan liian pikkutarkkoja ohjeita on liikaa, mikä hidastaa itse myyntiä. Virkailijan mukaan myös erilaisten tilastojen täyttäminen vie turhaa aikaa. Sekä laina- että sijoituspuolella tulisi jokaisen virkailijan pitää kirjaa menetetystä myynneistä. Kyseistä tilastoa ei saada valmiiksi mistään. Tilastojen täyttämisen muistaminen on myös oma haasteensa kaiken muun työn ohella.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin tapaamiseen valmistautumisesta. Haluttiin selvittää, valmistaudutaanko siihen myyntiprosessin kaavalla. Kaikilla vastanneilla oli ainakin yksi punainen lanka vastauksissa. Kukaan ei myöntänyt tekevänsä varmistussoittoa jokaiselle tai edes useimmille asiakkaille ennen tapaamista. Yksi vastaajista mainitsi varmistussoiton riippuvan tapaamisen varausajankohdasta tai varaajasta. Jos tapaaminen on vastikään sovittu, ei varmistussoittoa tehdä. Varmistussoittoa ei myöskään tule tehtyä, mikäli tapaamisen on sopinut itse asiakkaan kanssa. Muita tapaamiseen valmistautumistapoja olivat asiakkaan asiakkuuden tutkiminen sekä tietysti asiakkaan tarpeen kartoitus. Tutkitaan asiakkaan vanhoja tapaamisia. Lainaneuvotteluun tulevilta katsotaan läpi aikaisemmat luottihakemukset ja –päätökset. Sijoituspuolen tapaamisissa tutki-

taan olemassa olevat sijoitukset ja niiden jakauma. Kaikki mainitsivat myös ke-
räävänsä jo valmiiksi mahdollisesti tarvittavia materiaaleja tapaamiseen.

Haastateltavilta haluttiin selvittää kuinka kauan heillä menee myyntiprosessin
kokonaisuudessaan. Myyntiprosessin ajalla tarkoitetaan aikaa ennen asiakkaan
saapumista sekä asiakkaan kanssa vietetty aika itse tapaamisessa. Myös asi-
akkaan lähdettyä jälkitöihin kulutettava aika haluttiin selvittää.

Alkuvalmisteluihin haastateltavat arvioivat menevän 5-15 minuuttia riippumatta
onko kyseessä tapaaminen konttorilla, verkossa tai puhelimessa. Muutama
haastateltavista mainitsi alkuvalmisteluihin menevän joskus puoli tuntia, mutta
harvemmissa tapauksissa. Itse tapaamiseen kuluva aika arvioitiin hieman suu-
remmalla hajonnalla. Arvioitu aika vaihteli 30 minuutista jopa 90 minuuttiin.
Keskimääräiseksi tapaamisajaksi arvioitiin 60 minuuttia. Kaksi arvioi tapaamis-
ajan olevan jopa 90 minuuttia. 80% vastaajista arvioi jälkitöihin menevän sa-
man verran aikaa, kun itse tapaamiseen. Sekä sijoitus- että lainavirkailijat ar-
vioivat saman ajan kuluvaan tapaamiseen ja jälkihoitoihin verkkotapaamisia teh-
dessä. Itse konttorilla käytävään tapaamisen jälkihoitoon menevä aika eroaa
huomattavasti laina- ja sijoitusvirkailijoiden välillä. Sijoituspuolella työskentele-
vät arvioivat jälkitöihin menevän aikaa 15 minuuttia. Lainavirkailijat taas arvioi-
vat konttorilla käytävän tapaamisen jälkihoitoihin menevän keskimäärin 60 mi-
nuuttia riippuen hieman tapaamisen tyypistä tai asiakkaan tarpeesta.

Haastatteluilla haluttiin selvittää miten hinta vaikuttaa asiakkaan ostopäätök-
seen myyjän mielestä. Vastauksissa oli tässäkin kohtaa selkeitä eroja sijoitus-
ja lainavirkailijoiden välillä. Sijoitusvirkailijoilla oli selkeä yhteinen linja vastauk-
sissa. Heidän mukaansa hinta ei vaikuta asiakkaan ostopäätökseen. Vain pie-
nellä osalla ostopäätös riippuu palvelun hinnasta. Eräs sijoituspuolen virkailijois-
ta mainitsi kyllä kampanjassa olevien tuotteiden menevän kaupaksi paremmin.
Esimerkkinä hän mainitsi tarjouskampanioita, joissa asiakas voi ostaa tuotteita
ilman merkintäpalkkiota.

Lainavirkailijoiden kanta hinnan vaikutuksesta ostopäätökseen oli täysin toinen. Yksi lainavirkailijoista oli sitä mieltä, että hinta ei vaikuta ostopäätökseen. Muut vastaajista kokivat hinnalla olevan merkittävä ja jopa suurin vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Vain harvassa tapauksista hinnalla ei ole vaikutusta ostopäätökseen. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että uudet asiakkaat on lähes mahdotonta saada pankin asiakkaiksi, mikäli lainan marginaalitarjous on suurempi kuin kilpailijalla. Heidän mukaansa vanhat asiakkaat kuitenkin on helpompi pitää pankin asiakkaina, vaikka lainan hinta olisikin suurempi kuin kilpailijoilla. Vanhoilla asiakkailla nousee esille pankkiuskollisuus. Yhden haastateltavan mukaan lainan hinnan merkitys on suuri, koska on vaikeaa tuoda esille mitään enempää kuin kilpailijoilla.

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta myös mitkä asiat sitten vaikuttavat myyjän mielestä asiakkaan ostopäätökseen. Sijoitustuotteiden kanssa työskentelevät mainitsivat monien asioiden vaikuttavan asiakkaan ostopäätökseen. Kaikki vastaajista mainitsivat tapaamishetken markkinatilanteen vaikuttavan ostopäätökseen. Kolme viidestä mainitsivat myös virkailijan vaikuttavan päätökseen. Osalla virkailijoista on vakiintuneita asiakkaita, jotka haluavat palvelun aina tietyltä virkailijalta. Virkailijan tapa esittää asia ja perustella oikea ratkaisu asiakkaalle on tärkeää. Erityisesti tämä korostuu asiakkaiden kohdalla, jotka ovat tottuneet sijoittamaan aina samalla kaavalla. Esimerkkinä mainittiin määräaikaistalletusten tekijöitä. Muita asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia asioita, jotka mainittiin olevan sijoitusprofiili, sijoitusaika, riskitaso, tuotto sekä likvidisyys. Yksi haastateltava mainitsi myös sijoituspuolen imagon vaikuttavan joissain tapauksissa asiakkaan ostopäätökseen. Haastateltavan mukaan kyseisellä yrityksellä on erittäin hyvä imago sijoituspuolen tuotteissa ja tuotoissa.

Haastatteluilla haluttiin myös selvittää miten myyjät itse kokevat asiakkaiden tiedon tason. Vastanneista sijoitusvirkailijoista arvioivat asiakkaiden tiedon tason sijoitustuotteista olevan keskitasoa. Ääripäiden edustajia on pieni osa asiakkaista. Kaikki arvioivat erittäin hyvin jo valmiiksi sijoitustuotteita tuntevia olevan huomattavasti pieni osa asiakkaista. Myös asiakkaita, jotka eivät tunne yhtään sijoitustuotteita löytyy pieni osa. Vastaajat kuitenkin arvioivat valveutuneita

asiakkaita olevan vielä pienempi osuus kuin yhtään sijoitustuotteita tuntevien osuus. Yksi sijoitusvirkailijoista arvioi asiakkaiden tiedon tason prosentuaalisesti. Hänen mukaansa noin 10% asiakkaista ovat erittäin asiantuntevia sijoitustuotteista. Hieman enemmän hän arvioi olevan asiakkaita, jotka eivät tunne sijoituksia yhtään. Näiden osuus hän arvioi olevan 20%. Suurin osa asiakkaista on hänen arvionsa mukaan hieman tietoisia sijoitustuotteista. Eräs vastanneista kuitenkin mainitsi, että verkkotapaamismateriaali on täysin sama riippumatta asiakkaan tietotasosta.

Laina-asiakkaiden tietotaso on haastateltavien mukaan hyvä. Vain yksi lainavirkailija oli sitä mieltä, että suurin osa asiakkaista ei tiedä kovinkaan paljon lainasioista ennen tapaamiseen tuloa. Hänen mukaansa suurimmalla osalla on kyllä valmiina ajatus lainan ehdoista kuten korosta, laina-ajasta tai takaisinmaksuerästä. Osalla on myös mukanaan valmiiksi tehtyjä laskelmia. Suurimmalla osalla ei kuitenkaan ole ymmärrystä siitä, mihin valmiiksi suunnitellut ehdot perustuvat. He eivät myöskään tiedä mahdollisista muista vaihtoehdoista. Kolme viidestä lainavirkailijasta mainitsee myös ensiasunnon ostajien erottuvan selkeästi asiakkaiden joukosta. Heidän tietotasonsa on suurimmaksi osaksi hyvin alhainen. Ensiasunnon ostajilla on paljon kysymyksiä lainaan liittyen ja heidän kanssaan käydään kokonaisuudessaan myyntiprosessi läpi perusteellisesti. Eräs vastaaja vertasi ensiasunnon ostajia jo asunnon omistaviin oletettavasti vanhempiin henkilöihin. Hänen mukaansa vanhemmat ihmiset ovat tyytyväisiä, että heille edes myönnetään lainaa. He eivät ole niin kiinnostuneita lainan ehdoista.

Kyselyllä haluttiin selvittää, minkälaisia sijoittaja-asiakkaita virkailijoilla asioi. Tällä pyritään selvittämään asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja turvallisuushakuisuutta. Jokaiselle asiakkaalle tehtävä sijoitusprofiili luokittelee asiakkaat turvaajiksi, arvon kasvattajiksi tai tuottohakuiksi. Turvaajaksi profiloitu asiakas ei halua ottaa yhtään riskiä sijoituksissaan. Asiakas ei kestä sijoitusten arvon vaihtelua. Näin ollen turvaajaksi profiloitu asiakas joutuu tyytymään matalaan tuottoon sijoituksissaan. Arvon kasvattajaksi profiloitu asiakas kestää maltillista arvon vaihtelua. Hän tavoittelee reaalityottoa maltillisesti. Tuottohakuinen asiakas on

valmis ottamaan suurta riskiä ison tuoton toivossa. Haastateltavien mukaan valtaosa asiakkaista ovat arvon kasvattajia. Riskipitoisia sijoituksia hakevia asiakkaita arvioitiin eräässä haastattelussa olevan viidennes asiakkaista. Lainapuolen virkailijat hoitavat myös sijoituksia jonkin verran. Kaikkien haastateltujen lainavirkailijoiden mukaan suurin osa asiakkaista ei halua ottaa suuria riskejä. Asiakkaat hakevat turvaa ja arvon kasvatusta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pankkien välillä on kovaa kilpailua asiakkaista. Tästä johtuen pankkien tulee panostaa asiakaspalvelun laatuun sekä myynnin kokoaikaiseen kehittämiseen. Pankin tulee saada kasvatettua myyntiä ja kannattavuutta. Erityisesti marginaalitason ollessa alhainen on tuottoja etsittävä oikeista paikoista. Asiakkaalle täytyy tuoda lisäarvoa myyntitilanteessa, jotta asiakas saadaan pankin asiakkaaksi sekä myös pysymään pankin asiakkaana. Myyjien tulee kehittää ja pitää yllä omaa myyntiosaamistaan hyödyntäen erilaiset pankin tarjoamat koulutukset.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritys X:n Turku-keskusta konttorin myyntiprosessia voitaisiin tukea ja tehostaa. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat joukko sekä sijoituspuolen että lainapuolen virkailijoita. Tutkimustulokset kerättiin henkilökohtaisesti haastatellen virkailijoita avoimilla kysymyksillä.

Haastatteluun vastanneiden virkailijoiden iällä tai koulutuksella ei ollut selkeää eroa vastauksiin tai myyntiprosessin kokemaan. Myöskään pankissa pitkään työskennelleiden vastaukset eivät poikenneet olennaisesti pankissa vähemmän aikaa työskennelleiden kanssa. Tästä voidaan päätellä, että pelkkä työkokemus tai pelkkä tutkinnon suoritus ei suoranaisesti vaikuta myyntiprosessin onnistumiseen. Pitkään pankissa työskennelleiden koulutustaso ei ollut korkeakoulutasoista, kun taas nuorimmat haastateltavista olivat kaikki suorittaneet korkeakoulutason tutkinnon.

Vastauksista voidaan päätellä pankin tarjoavan työntekijöilleen moninaisia koulutuksia. Yhtenäisiä koulutuspäiviä pääkonttorilla Helsingissä on selkeästi vähennetty. Tätä nykyä on keskitytty ja keskitetty koulutukset pidettäväksi etäkoulutuksina verkon välityksellä. Etäkoulutukset verkon välityksellä tuovat mahdollisuuden pitää yllä ajantasaista tietoa pankin tuotteista ja tavasta toimia. Esimerkiksi tuotekohtaisten koulutusten kohdalla ajantasainen tieto on tärkeää ylläpitää.

Kilpailijoiden tuotteiden tunteminen oli selkeästi jätetty yrityksessä huomioita. Tieto kilpailijoiden tuotteista on jätetty oman opiskelun varaan. Tällä tiedolla oli kuitenkin selkeästi kysyntää kaikkien haastateltavien mukaan. Tieto koettiin tarpeelliseksi, jotta vastaväitteiden käsittely myyntiprosessissa olisi helpompaa. On helpompi kumota ja perustella asiakkaan vastaväite koskien kilpailijoita, kun tietotaso kilpailijoiden tuotteista on hyvä. Kilpailijoiden tuotteisiin perehtymisen toimintamalli voisi olla tämän tutkimuksen yksi jatkotutkimus aiheista. Tutkimuksella voitaisiin kehittää kilpailijoiden tuotteiden tietoisuutta kyseisessä yrityksessä.

Erityisesti lainapuolen myynnissä tulisi saada aikaan lisäarvoa asiakkaille. Lainapuolen virkailijoista jokaisen mukaan hinta on erittäin suuri osa asiakkaan ostopäätöstä. Pankkien välinen kilpailu on kovaa. Erityisesti marginaalien ollessa hyvin matalalla, on tuottoja hankittava muualta. Tämä saattaa tarkoittaa palkkioiden hinnan nousua, jotta tätä kautta saadaan aikaan tuottoa ja samalla kannattavuutta. Lisäarvon tuottaminen voi olla tällöin haastavaa hintakilpailussa. Lisäarvo tulee kuitenkin myydä ensin myyjille ja sitten asiakkaille.

Asiakkaalle tulisi pystyä myymään kokonaisuus, ei pelkkää yhtä tuotetta. Kokonaisuuden myynnillä pystytään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa ja pankille tuottava ja kannattava asiakas. Mitä laajempi määrä pankin palveluita asiakkaalla on käytössä, sitä parempi asiakas on pankille. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että myyjillä ei ole tarvittavaa tietoa ja taitoa kokonaisuuden myynnistä eikä työkaluja pelkän marginaalihinnan pyörittämiselle. Tämä voidaan olettaa johtuvan puutteellisesta tuotekohtaisesta koulutuksesta, jonka avulla voidaan tuoda asiakkaalle esiin tuotteiden hyödyt ja kasvattaa näin kokonaisuuden arvoa. Myös kilpailijoiden tuotteiden olematon tietotaso vaikuttaa kokonaisuuden myyntiin asiakkaalle. Vastausten perusteella tarvetta tiedolle koettiin erityisesti vastaväitteiden käsittelyssä. Kilpailijoiden tuotteet tulisi tuntea, jotta voidaan perustella oman tuotteen parempi hyöty asiakkaalle. Kun asiakas hakee lainaa pankilta ja ilmaisee olevansa kiinnostunut vain lainan marginaalista, on myyjän tehtävä auttaa asiakasta näkemään kokonaisyhyöty. Myyjällä tulee siis olla erittäin hyvin hallussa pankin tarjoamat tuotteet, jotta hän voi valita niis-

tä parhaan kokonaisuuden asiakkaalle. Kilpailijoiden tuotteiden tiedon avulla pystytään perustelemaan asiakkaalle kokonaisuus. Vastausten perusteella voidaan olettaa myyjillä ei ole tarpeeksi tuotetietoa kaikista pankin tuotteista. Vain pieni osa asiakkaista todettiin tutkimustulosten perusteella olevan riskinottajia. Suurin osa oli arvon kasvattajia. Voidaan siis olettaa, että enemmistö asiakkaista haluavat turvaa elämäänsä. Tämä tulisi ottaa huomioon kokonaisuutta myydessä. Asiakkaalle tulisi tarjota pankin tuotteita, jotka tuovat asiakkaan haluamaa turvaa hänelle. Jotta asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata kokonaisuutena, tulee myyjällä olla tarvittava tietotaito tuotteista. Kokonaisuuden myyminen ja lisäarvon tuottaminen olisi varteenotettava jatkotutkimuksen aihe.

Tapaamisen valmistautumisprosessissa on yrityksellä selkeästi parantamisen varaa. Kaikki vastanneista kertoivat, että eivät tee asiakkaalle varmistussoittoa. Varmistussoiton tekemättä jättäminen saattaa olla merkittävän ajan hukkaamista eikä näin ollen edistä tehokasta myyntiprosessia. Tutkimustuloksissa vastaajat arvioivat alkuvalmisteluihin menevän keskimäärin aikaa noin 15 minuuttia. Oletetaan, että varmistussoittoa ei ole tehty eikä asiakas saavu tapaamiseen. Myyjältä on mennyt hukkaan tapaamiseen valmistautumisaika sekä aika, jonka hän odottaa asiakasta saapuvaksi. Ajan voidaan olettaa olevan toiset 15 minuuttia, johon saattaa kuulua asiakkaalle perään soittaminen tapaamisen peruuntumisesta. Tämän seurauksena myyjällä on mennyt hukkaan 30 minuuttia työajasta. Lisäksi itse peruuntuneeseen tapaamiseen varattu aika on hukattu. Kaiken kaikkiaan tapaamisen peruuntumisesta johtuva hukka-aika saattaa olla jopa 90 minuuttia.

Moni vastaajista nosti esiin järjestelmien ja tietotekniikan epäluotettavuuden. Tämä on asia, johon on hyvin haastava vaikuttaa, koska kyseessä on laajat koko Suomen kattavat verkostot. Nämä on kuitenkin hyvä tiedostaa ja viedä tietoa eteenpäin oikeaan vastuuyksikköön. Haastatteluissa nousi myös esille erilaisten tilastojen kirjaamista. Myyjien tulee muistaa kirjata tietyt asiat ylös omaan seurantataulukkoonsa. Tilastojen kirjaamisen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä tulisi tarkastella. Onko kaikkien tilastojen täyttäminen tarpeellista ja oleellista? Ovatko

ne osa tehokasta myyntityötä, jonka prosessit tulisi olla mahdollisimman suoraviivaiset?

Myyntiprosessiin kuluva aika oli yksi keskeinen parannusta kaipaama tekijä tutkimuksessa. Tapaamistyyppistä riippuen itse tapaamiseen ja jälkitöihin kuluu haastateltavien mukaan saman verran aikaa. Ajankäyttöä erityisesti verkkotapaamisissa ja sen jälkityössä tulisi tarkastella. Jälkityöhön kuluva aika on jo viikkotasolla huomattavan suuri. Kulutettu aika ei tue tehokasta myyntiä. Vastusten perusteella voidaan tehdä laskelma ja päätelmä tapaamisten ajankäytöstä. Myyjän työpäivä on kahdeksan tuntia. Työpäivästä voidaan vähentää lounastauko sekä kahvitauko, jotka ovat yhteenlaskettuna karkeasti noin tunti. Myyjälle jää siis seitsemän tuntia päivässä tehokkaaseen työskentelyyn. Tapaamisen arvioitiin kestävän keskimäärin 60 minuuttia. Alkuvalmisteluihin arvioitiin menevän 15 minuuttia. Jälkityöhön verkkotapaamisten kohdalla arvioitiin menevän keskimäärin saman verran aikaa kuin itse tapaamiseen eli 60 minuuttia. Yhteenlaskettuna verkkotapaamiseen kuluu aikaa 135 minuuttia eli 2,25h. Kun tätä lukemaa vertaa päivittäiseen työskentelyaikaan, pystytään laskemaan, montako tapaamista myyjä pystyy hoitamaan päivässä. Lukemien mukaan myyjä pystyy tekemään kolme tapaamista päivässä. Viikkotasolla tämä tarkoittaa 15 tapaamista viikossa. Laskelmassa ei ole otettu huomioon palaverieita tai koulutuksia, joita myyjillä on useamman kerran viikossa. Laskelmassa vapaata aikaa muuhun myyjälle jäi vain 15 minuuttia. Jos siis otetaan huomioon yksi tunnin palaveri aamusta, tarkoittaa se kyseiselle päivälle vain kahta verkkotapaamista. Mikäli palaverieita on useampi viikossa, vähentää se myös viikoittaisia verkkotapaamismääriä. Tapaamisten määrän ja palaverioiden sekä koulutusten pidossa tulee ottaa huomioon niiden hyödyllisyys. On tärkeää kouluttaa henkilökunta, jotta he pystyvät tuottamaan parhaan hyödyn asiakkaalle ja sitä kautta tuoda tuottoa pankille. Tapaamisten laatu ja määrä tulee olla tasapainossa.

Tulosten perusteella voidaan ottaa vertailupohjaksi konttorilla tavattu asiakas. Alkuvalmisteluihin arvioitiin menevän kaikissa tapaamisissa keskimäärin 15 minuuttia. Itse tapaamiseen asiakkaan kanssa konttorilla arvioitiin menevän 60 minuuttia. Jälkityöhön kuitenkin arvioitiin konttorilla menevän keskimäärin 15

minuuttia. Kokonaisuudessaan tapaamiseen menee siis aikaa 90minuuttia. Päivässä on siis mahdollista tavata 4 asiakasta. Viikossa tapaamisia konttorilla pystytään hoitamaan 20 kappaletta. Tämä on siis neljännes enemmän kuin verkkotapaamisia voidaan hoitaa viikossa. Olisi siis hyvä selvittää, mikäli verkkotapaamisprosessissa voitaisiin siirtää osa toiminnosta esimerkiksi back office –tiimille. Prosessia tulisi myös tarkastella ja tutkia, jos siitä voitaisiin poistaa vaiheita sen suoraviivaistamiseksi. Tässä olisi yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, onko verkkotapaamisprosessista mahdollista siirtää toimintoja tai poistaa niitä kokonaan.

LÄHTEET

- Chitwood, R. 1996. Huipputason myyntityö. Helsinki: Rastor.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy
- Kaario, K. & Pennanen, R. & Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling Value. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Tiedettä, taidetta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nieminen, J. 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pakkanen, R. & Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän myy paremmin. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Pieksämäki: RT-Print.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Finassivalvonta 2013. Sijoitusneuvonnan toimiluvat. Viitattu 12.11.2013 <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/toimiluvat/hakeminen/ukk/Sijoitusneuvonta/Pages/Default.aspx>

APV-tutkinnot 2013. Tutkinnot. Viitattu 12.11.2013 <http://apvpalvelut.fi/>

Kyselylomake

Ikä

Sukupuoli

Koulutus

Työkokemus kyseisessä yrityksessä

Sijoitus vai laina

Rahoitus/Sijoitus

Miten myyjä kokee pankin tarjoamat tuotteet, onko hyvä tieto/taito tuotteista?

Onko tuotteita tukevaa materiaalia saatavilla?

Tunnetko kilpailijoiden tuotteet?

Onko saanut suoranaista koulutusta myyntiprosessista? onko käyty läpi prosessin vaiheet?

Käytetäänkö tapaamisissa myyntiprosessin kaavaa?

Käydäänkö kaikille asiakkaille sama ”sapluuna” läpi?

Mitkä asiat mielestäsi estävät/hidastavat itse myyntiprosessia?

Valmistaudutaanko tapaamiseen myyntiprosessin kaavalla?

Kokeeko myyjä itse, että myyntiprosessia voisi parantaa?

Myyntiprosessiin kuluva aika?

Tapaamisen keskimääräinen aika?

Asiakkaat

Miten myyjä kokee asiakkaiden tiedon tason vrt. sijoittajan profiilin laatiminen?

Minkälaisia sijoitusprofiileja tulee?

Mitkä vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen myyjän mielestä?

Miten hinta vaikuttaa mielestäsi ostopäätökseen?